

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian diawali dengan penelitian pendahuluan yang ditunjukkan untuk pengujian instrumen. Penelitian pendahuluan melibatkan 30 (tiga puluh) orang responden secara acak. Kuesioner yang telah diisi oleh responden penelitian pendahuluan, kemudian datanya diolah dengan menggunakan *SPSS for windows* versi 16.0 untuk mendapatkan kuesioner yang valid dan reliabel. Kuesioner yang telah valid dan reliabel disebarkan kepada 75 (tujuh puluh lima) karyawan Samsat Kota Semarang II. Kuesioner yang telah dinyatakan lengkap, kemudian diolah lebih lanjut. Data selanjutnya dianalisis lebih lanjut dengan bantuan *SPSS for windows* versi 16.0.

3.2 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji ini penting agar kita dapat memahami apa yang membuat instrumen menjadi valid dan dapat dipercaya sehingga menghasilkan data yang akurat. Sebuah instrumen pengukuran dikatakan reliabel bila memberikan hasil nilai yang konsisten pada setiap pengukuran.

3.2.1 Validitas Instrumen Penelitian

Validitas dapat dikatakan sebagai kekuatan kesimpulan, inferensi, atau poporsisi dari hasil riset yang sudah dilakukan yang mendekati kebenaran. Menurut Arikunto (2006:143-169), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kebenaran suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Valid dan tidaknya instrumen menunjukkan sejauh mana pertanyaan tidak menyimpang dari gambaran yang ingin diungkap. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan

untuk mendapatkan data sudah benar. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008:121).

Data yang digunakan sebagai uji validitas instrumen berasal dari 30 (tiga puluh) karyawan diambil secara acak. Sedangkan jumlah pertanyaan yang terbentuk pernyataan sebanyak 65 (enam puluh lima) dari empat variabel yaitu iklim komunikasi organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), budaya organisasi (Z) dan kinerja karyawan (Y).

Pengujian validitas ini dilakukan dengan menggunakan *pearson correlation product moment* yaitu dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor (Ghozali, 2001:72). Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah jika korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi dibawah 0,05 atau $\text{sig} < 0,05$ maka butir pernyataan tersebut dapat dikatakan valid dan jika korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi diatas 0,05 atau $\text{sig} > 0,05$ maka butir pernyataan tersebut dapat dikatakan valid.

3.2.2 Uji Validitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Hasil uji validitas untuk variabel Iklim Komunikasi Organisasi tersaji pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Hasil Uji Validitas Instrumen Iklim Komunikasi Organisasi Tahap 1

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
X1.1	0,016	Valid
X1.2	0,001	Valid
X1.3	0,004	Valid
X1.4	0,004	Valid
X1.5	0,000	Valid
X1.6	0,000	Valid
X1.7	0,000	Valid
X1.8	0,572	Tidak Valid
X1.9	0,143	Tidak Valid
X1.10	0,000	Valid
X1.11	0,001	Valid
X1.12	0,000	Valid
X1.13	0,000	Valid
X1.14	0,002	Valid
X1.15	0,000	Valid
X1.16	0,000	Valid
X1.17	0,027	Valid
X1.18	0,003	Valid
X1.19	0,000	Valid
X1.20	0,000	Valid
X1.21	0,000	Valid
X1.22	0,000	Valid
X1.23	0,000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel iklim komunikasi organisasi tahap satu terdapat 2 (dua) item pernyataan yang tidak valid, maka proses diulang dengan menghilangkan item yang tidak valid. Hal ini terjadi karena pada hasil perhitungan pada item pernyataan tersebut tidak konsisten. Berikut ini hasil uji validitas tahap 2.

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Iklim Komunikasi Organisasi Tahap 2

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
X1.1	0,016	Valid
X1.2	0,001	Valid
X1.3	0,004	Valid
X1.4	0,004	Valid
X1.5	0,000	Valid
X1.6	0,000	Valid
X1.7	0,000	Valid
X1.10	0,000	Valid
X1.11	0,001	Valid
X1.12	0,000	Valid
X1.13	0,000	Valid
X1.14	0,002	Valid
X1.15	0,000	Valid
X1.16	0,000	Valid
X1.17	0,027	Valid
X1.18	0,003	Valid
X1.19	0,000	Valid
X1.20	0,000	Valid
X1.21	0,000	Valid
X1.22	0,000	Valid
X1.23	0,000	Valid

Setelah semua item sudah valid maka proses dihentikan, jadi pada variabel iklim komunikasi organisasi menggunakan item sebanyak 21 item.

3.2.3 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil uji validitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan tersaji pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Tahap 1

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
X2.1	0,000	Valid
X2.2	0,000	Valid
X2.3	0,000	Valid
X2.4	0,000	Valid
X2.5	0,000	Valid
X2.6	0,000	Valid
X2.7	0,000	Valid
X2.8	0,003	Valid
X2.9	0,004	Valid
X2.10	0,010	Valid
X2.11	0,003	Valid
X2.12	0,251	Tidak Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan tahap satu terdapat 1 (satu) item pernyataan yang tidak valid, maka proses diulang dengan menghilangkan item yang tidak valid. Hal ini terjadi karena pada hasil perhitungan pada item pernyataan tersebut tidak konsisten. Berikut ini hasil uji validitas tahap 2.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Tahap 2

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
X2.1	0,000	Valid
X2.2	0,000	Valid
X2.3	0,000	Valid
X2.4	0,000	Valid
X2.5	0,000	Valid
X2.6	0,000	Valid
X2.7	0,000	Valid
X2.8	0,003	Valid
X2.9	0,004	Valid
X2.10	0,010	Valid
X2.11	0,003	Valid

Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan terhadap 12 (dua belas) item pernyataan terdapat 1 (satu) item pernyataan yang tidak valid, sehingga untuk mengukur gaya kepemimpinan (X2) dalam analisis selanjutnya adalah 11 (sebelas) item pernyataan.

3.2.4 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji validitas untuk variabel Budaya Organisasi tersaji pada tabel berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi Tahap 1

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
Z.1	0,000	Valid
Z.2	0,033	Valid
Z.3	0,022	Valid
Z.4	0,379	Valid
Z.5	0.000	Tidak Valid
Z.6	0,000	Valid
Z.7	0,000	Valid
Z.8	0,000	Valid
Z.9	0,000	Valid
Z.10	0,000	Valid
Z.11	0,000	Valid
Z.12	0,000	Valid
Z.13	0,000	Valid
Z.14	0,000	Valid
Z.15	0,000	Valid
Z.16	0,000	Valid
Z.17	0,000	Valid
Z.18	0,000	Valid
Z.19	0,000	Valid
Z.20	0,015	Valid
Z.21	0,004	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel budaya organisasi tahap satu terdapat 1 (satu) item pernyataan yang tidak valid, maka proses diulang dengan menghilangkan item yang tidak valid. Hal ini terjadi karena pada hasil perhitungan pada item pernyataan tersebut tidak konsisten. Berikut ini hasil uji validitas tahap 2.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi Tahap 2

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
Z.1	0,000	Valid
Z.2	0,033	Valid
Z.3	0,022	Valid
Z.4	0,379	Valid
Z.6	0,000	Valid
Z.7	0,000	Valid
Z.8	0,000	Valid
Z.9	0,000	Valid
Z.10	0,000	Valid
Z.11	0,000	Valid
Z.12	0,000	Valid
Z.13	0,000	Valid
Z.14	0,000	Valid
Z.15	0,000	Valid
Z.16	0,000	Valid
Z.17	0,000	Valid
Z.18	0,000	Valid
Z.19	0,000	Valid
Z.20	0,015	Valid
Z.21	0,004	Valid

Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan terhadap 21 (dua puluh satu) item pernyataan terdapat 1 (satu) item pernyataan yang tidak valid, sehingga untuk mengukur budaya organisasi (Z) dalam analisis selanjutnya adalah 20 (dua puluh) item pernyataan.

3.2.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Karyawan tersaji pada tabel berikut:

Tabel 3.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan Tahap 1

Item Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
Y.1	0,000	Valid
Y.2	0,000	Valid
Y.3	0,000	Valid
Y.4	0,000	Valid
Y.5	0,000	Valid
Y.6	0,000	Valid
Y.7	0,000	Valid
Y.8	0,000	Valid
Y.9	0,004	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan tahap satu dinyatakan valid untuk keseluruhan item pernyataan.

3.3 Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Sugiyono (2008:354) menjelaskan bahwa pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan test-retest, equivalent, dan gabungan keduanya. Secara internal reliabilitas dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu. Prosedur penentuan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien reliabilitas *Alpha* yang dikembangkan *Alpha Cronbach*. Adapun perhitungan koefisien reliabilitas *Alpha* akan menggunakan program SPSS for windows versi 16.0. Sedangkan penentuan kategori tingkat reliabilitas dengan koefisien *Alpha* mengacu pendapat Ghazali (2001:48) yang menyatakan bahwa skala dianggap reliabel ketika memenuhi koefisien *Alpha* (α) lebih besar dari 0,70.

Tabel 3.8
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jml Item	Cronbach's Alpha	Batasan nilai	Keterangan
Iklim Komunikasi Organisasi	23	0,912	0,70	Reliabel
Budaya Organisasi	21	0,918	0,70	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	12	0,822	0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	9	0,910	0,70	Reliabel

Tampak pada Tabel 3.8 bahwa nilai *Alpha Cronbach* (α) dari ketiga variabel yang diteliti berada di atas 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dapat diandalkan dan dapat dijadikan sebagai alat ukur dalam menganalisa secara statistik untuk menjawab tujuan penelitian.

3.4 Deskripsi Responden

Profil dari masing-masing responden yang bekerja sebagai karyawan Samsat Kota Semarang II dideskripsikan secara terperinci meliputi : jenis kelamin, umur, penghasilan, bagian/seksi, pendidikan, masa kerja tersaji selengkapnya sebagai berikut :

3.4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.9
Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Perempuan	45	60,5%
2	Laki-laki	30	39,5%
	Jumlah	75	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 75 (tujuh puluh lima) responden yang dijadikan sampel penelitian ternyata terdapat responden yang berjenis kelamin laki-laki

sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 39,5% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 45 dengan persentase sebesar 60,5%. Dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa jenis kelamin karyawan Samsat Kota Semarang II antara laki-laki dan perempuan hampir sama. Dengan jumlah yang hampir sama ini dimungkinkan dapat saling bekerja sama, saling mengisi karena antara laki-laki dan perempuan mempunyai kelebihan masing-masing dan tidak diskriminasi yang berkaitan dengan gender, sehingga situasi kerja kondusif dan dimungkinkan dapat membentuk kinerja karyawan yang lebih baik.

3.4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan umur yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.10
Deskripsi Responden berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	21-30 tahun	5	6,6%
2	31-40 tahun	33	44,7%
3	41-50 tahun	30	39,5%
4	>50 tahun	7	9,2%
	Jumlah	75	100%

Tabel 3.10 menunjukkan sebaran responden yang dikelompokkan berdasarkan umur. Paling banyak berumur antara 31-40 tahun berjumlah 33 orang (44,7%). Di susul kemudian responden 41-50 tahun sebanyak 30 orang (39,5%). Responden berumur >50 tahun sebanyak 7 orang (9,2%) dan sisanya sebanyak 5 orang (6,6%) berumur 21-30 tahun. Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa umur karyawan Samsat Kota Semarang II sebagian besar di atas 30 tahun. Semakin dewasa umur seseorang, maka akan mempunyai tingkat kematangan dan kestabilan emosi yang lebih baik di banding umur muda sehingga dimungkinkan para karyawan akan lebih berkualitas dalam memberikan hasil kerja yang terbaik, sehingga pada gilirannya kinerjanya akan meningkat.

3.4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Penghasilan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan penghasilan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.11
Deskripsi Responden berdasarkan Penghasilan

No	Penghasilan	Frekuensi	Persentase
1	1.000.000 s/d 3.000.000	25	34,2%
2	> 3.100.000 s/d 5.000.000	50	65,8%
	Jumlah	75	100%

Tabel 3.11 menggambarkan dari 75 (tujuh puluh lima) responden dikelompokkan menurut penghasilan yang diperoleh setiap bulan. Sebagian besar karyawan Samsat Kota Semarang II berpenghasilan antara >3.100.000 s/d 5.000.000 (65,8%), dan kemudian sisanya responden yang berpenghasilan 1.000.000 s/d 3.000.000 (34,2%).

3.4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Bagian/Seksi Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan Bagian/Seksi Pekerjaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.12
Deskripsi Responden berdasarkan Bagian/Seksi

No	Bagian/Seksi	Frekuensi	Persentase
1	Tata Usaha	13	18,4%
2	Pajak Kendaraan Bermotor	17	22,4%
3	RPLP	9	11,8%
4	POLRI	25	32,9%
5	Jasa Raharja	2	2,6%
6	Bank Jateng	7	9,2%
7	Bank BRI	2	2,6%
	Jumlah	75	100%

Tabel 3.12 menggambarkan dari 75 (tujuh puluh lima) responden dikelompokkan menurut bagian/seksi pekerjaan, sebagian besar karyawan Samsat Kota Semarang II ada di bagian Polridengan jumlah personil yaitu 25 orang (32,9%) dan Bagian Pajak Kendaraan Bermotor dengan jumlah personil sebanyak 17 orang (22,4%). Hal ini tentu saja karena Samsat Kota Semarang II merupakan instansi pelayanan publik sehingga personil terbanyak ada di bagian pelayanan yaitu Polri dan Pajak Kendaraan Bermotor.

3.4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan pendidikan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.13
Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMU	16	22,4%
2	DIPLOMA	1	1,3%
3	S1	49	64,5%
4	S2	9	11,8%
	Jumlah	75	100%

Tabel 3.13 menunjukkan sebagian besar karyawan Samsat Kota Semarang II berjumlah 38 orang (60,3%) berpendidikan S1. Sedangkan responden yang memiliki tingkat pendidikan SMU berjumlah 16 orang (23,8%), S2 berjumlah 9 orang (14,3%) dan sisanya Diploma berjumlah 1 orang (1,6%). Hubungan tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat pendidikan dimungkinkan semakin baik kinerja karyawan.

3.4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan masa kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.14
Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	1-10 tahun	36	48,7%
2	>10-20 tahun	22	28,9%
3	>20 tahun	17	22,4%
	Jumlah	75	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 75 (tujuh puluh lima) responden yang dijadikan sampel penelitian ternyata terdapat responden dengan masa kerja 1-10 tahun adalah sebanyak 36 orang dengan persentase 48,7%. Kemudian responden dengan masa kerja >10-20 tahun adalah sebanyak 22 orang dengan persentase 28,9% dan responden dengan masa kerja >20 tahun adalah sebanyak 17 orang dengan persentase 22,4%. Hubungan masa kerja dengan kinerja karyawan, orang yang semakin lama bekerja semakin banyak pengalaman dimungkinkan dapat memicu kinerja karyawan yang lain untuk menjadi lebih baik.

3.5 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden menggambarkan beberapa kondisi responden sebagai karyawan Samsat Kota Semarang II yang ditampilkan secara statistik deskriptif berdasarkan nilai rata-rata masing-masing indikator. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana terkait keadaan responden yang dijadikan objek penelitian atau dengan kata lain data deskriptif dapat memberikan gambaran tentang keadaan yang berkaitan dengan variabel penelitian antara lain iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 (satu) dan maksimal 5 (lima) pada semua indikator. Distribusi dari kategori tanggapan responden untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

3.5.1 Deskripsi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X1)

Deskripsi jawaban responden tentang iklim komunikasi organisasi adalah tanggapan responden yang terjadi di kantor Samsat Kota Semarang II tentang kepercayaan, pembuatan keputusan bersama dalam pengambilan keputusan, dukungan, keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah, perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Variabel iklim komunikasi organisasi dalam penelitian ini diukur melalui 21 (dua puluh satu) item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel iklim komunikasi organisasi yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.15
Nilai Jawaban Pernyataan Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

No. Pernyataan	Pernyataan	Mean
X1.18	Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk memfokuskan perhatian dan kepedulian terhadap tujuan meningkatkan kinerja.	4,5556
X1.4	Saya dan rekan kerja saling memiliki kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian target.	4,5079
X1.17	Bagi organisasi atau pihak kantor, kesejahteraan semua pegawai sangat penting artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai.	4,4603
X1.21	Dalam bekerja, Saya selalu berusaha menunjukkan komitmen terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi.	4,4127
X1.15	Pimpinan bersedia menerima kritikan dari saya mengenai penyelesaian pekerjaan.	4,3810
X1.19	Dalam bekerja, Kepala kantor Samsat, kepala bidang kepala seksi dan masing-masing pelaksana di setiap seksi bidang memiliki pemikiran yang bersifat terobosan atau alternatif pemecahan masalah yang kreatif, dengan memperhatikan aturan dan norma yang berlaku.	4,3810
X1.2	Saya memiliki kepercayaan kepada Pimpinan dalam memberikan solusi terhadap kesulitan pekerjaan.	4,3492
X1.1	Dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi saya, Pimpinan percaya dengan kemampuan saya.	4,3333
X1.3	Dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai tupoksi saya, Pimpinan mempercayai hasil kerja saya.	4,3333
X1.16	Dalam bekerja, Saya selalu berusaha menunjukkan komitmen terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi.	4,3016
X1.20	Setiap pegawai kantor Samsat mengevaluasi setiap pekerjaannya di akhir bulan agar mendapatkan hasil yang baik.	4,2698

X1.9	Dalam setiap konflik yang terjadi, Pimpinan memberikan jalan keluar atau solusi terhadap permasalahan yang ada.	4,2540
X1.5	Dalam setiap pengambilan keputusan, saya selalu diajak berdiskusi mengenai kebijakan organisasi tentang pencapaian target.	4,1111
X1.13	Saya memiliki akses yang mudah terhadap informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan saya.	4,1111
X1.14	Semua pegawai menerima informasi tentang meningkatkan kemampuan kerja untuk mengoordinasikan pekerjaannya dalam organisasi.	4,1111
X1.10	Dalam bekerja, Pimpinan memberi petunjuk kerja kepada saya.	4,0952
X1.11	Dalam setiap kegiatan rapat, saya dapat mengatakan “apa yang ada dalam pikiran saya” terlepas dari apakah saya berbicara dengan Pimpinan.	4,0794
X1.6	Saya selalu diajak konsultasi mengenai kebijakan organisasi tentang pencapaian target.	4,0635
X1.7	Pimpinan memberikan kesempatan untuk berdiskusi tentang pendapat atau laporan masalah yang saya ajukan.	4,0317
X1.12	Pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan pendapat tentang kebijakan organisasi tentang pencapaian target.	4,0317
X1.8	Dalam setiap kegiatan rapat, saya dapat mengatakan “apa yang ada dalam pikiran saya” terlepas dari apakah saya berbicara dengan Pimpinan.	3,7778

Berdasarkan pada Tabel 3.15 menunjukkan bahwa kualitas iklim komunikasi organisasi di Samsat Kota Semarang II. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,5556 yaitu pernyataan tentang pimpinan selalu mendorong pegawai untuk memfokuskan perhatian dan kepedulian terhadap tujuan meningkatkan kinerja. Nilai rata-rata kedua sebesar 4,5079 yaitu karyawan dan rekan kerja saling memiliki kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian target. Selain nilai rata-rata tersebut, hasil dari tabel juga memperlihatkan rata-rata terendah sebesar 3,7778 yaitu dalam setiap kegiatan rapat, karyawan dapat mengatakan “apa yang ada dalam pikiran saya” terlepas dari apakah karyawan berbicara dengan pimpinan. Hal tersebut memberi arti bahwa karyawan kurang komunikatif dengan pimpinan.

Secara umum tanggapan responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner iklim komunikasi organisasi dikantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori baik. Tabel. 3.15 menunjukkan 21 (dua puluh satu) pernyataan memiliki nilai rata-rata diatas. Hal

ini didukung oleh hasil pengukuran variabel iklim komunikasi organisasi, di mana seluruh responden berpendapat bahwa kondisi iklim komunikasi organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori sangat baik dan baik. Pengukuran variabel iklim komunikasi organisasi dijelaskan sebagai berikut :

Jumlah item variabel iklim komunikasi organisasi yang memenuhi syarat adalah 21 dengan skor jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5. Secara teoritis skor terendah adalah $1 \times 21 = 21$ dan skor tertinggi adalah $5 \times 21 = 105$. Apabila iklim komunikasi organisasi dikategorikan menjadi 5 kategori yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, dan sangat baik, maka didapatkan jarak interval (I) masing-masing kategori sebesar 16,8. Perhitungan selengkapnya sebagai berikut:

$$I = \frac{105 - 21}{5} = \frac{84}{5} = 16,8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka tabel distribusi iklim komunikasi organisasi dapat disusun sebagai berikut :

Tabel 3.16
Interval Nilai Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
$88,2 \leq x \leq 105$	Sangat Baik	88,9524	40	52,63
$71,4 \leq x < 88,2$	Baik		35	47,37
$54,6 \leq x < 71,4$	Cukup Baik		0	0
$37,8 \leq x < 54,6$	Tidak Baik		0	0
$21 \leq x < 37,8$	Sangat Tidak Baik		0	0
Jumlah				100
SD = 6,62943		Min = 75		Max = 99

Dari Tabel 3.16 dapat diketahui ada 40 responden (52,63%) yang berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II sangat baik, dan 36 responden (47,37%) berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi di kantor Samsat

Kota Semarang II dalam kategori baik. Dari Tabel 3.16 juga dapat diketahui kecenderungan responden mempunyai pendapat tentang iklim komunikasi organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II kearah yang lebih buruk tidak ada. Hal tersebut diperkuat dengan besarnya nilai rata-rata sebesar 88.95 berada pada kategori baik.

3.5.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui 11 (sebelas) item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel gaya kepemimpinan yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.17
Nilai Jawaban Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Pernyataan	Pernyataan	Mean
X2.2	Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan kepada bawahan.	4,4921
X2.1	Dalam bekerja, Pimpinan mampu memberikan perintah kerja dengan jelas.	4,4603
X2.3	Pimpinan bersedia memberitahu cara menyelesaikan masalah pekerjaan kepada bawahan.	4,3492
X2.4	Dalam pelaksanaan kerja Pimpinan mampu menyediakan instruksi dengan jelas bagi bawahannya.	4,2222
X2.6	Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,2222
X2.5	Pimpinan bersedia memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpendapat mengenai pekerjaan.	4,2063
X2.8	Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan tentang penyelesaian pekerjaan.	4,0476
X2.9	Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.	4,0159
X2.7	Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah yang ada dalam keseluruhan pekerjaan.	3,9841
X2.10	Dalam bekerja Pimpinan tidak ikut campur dengan pekerjaan bawahan.	3,1111
X2.11	Dalam bekerja Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan.	3,0476

Berdasarkan pada Tabel 3.17 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di Samsat Kota Semarang II. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,4921 yaitu pernyataan tentang Pimpinan

selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan kepada bawahan. Nilai rata-rata kedua sebesar 4,4603 yaitu dalam bekerja, Pimpinan mampu memberikan perintah kerja dengan jelas. Selain nilai rata-rata tersebut, hasil dari tabel juga memperlihatkan rata-rata terendah sebesar 3,0476 yaitu dalam bekerja Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan. Hal tersebut memberi arti bahwa dalam bekerja Pimpinan selalu ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan.

Tabel.3.17 menunjukkan pernyataan memiliki nilai rata-rata diatas. Hal ini didukung oleh hasil pengukuran variabel gaya kepemimpinan, di mana seluruh responden berpendapat bahwa kondisi gaya kepemimpinan di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori sangat baik dan baik. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut :

Jumlah item variabel gaya kepemimpinan yang memenuhi syarat adalah 11 dengan skor jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5. Secara teoritis skor terendah adalah $1 \times 11 = 11$ dan skor tertinggi adalah $5 \times 11 = 55$. Apabila gaya kepemimpinan dikategorikan menjadi 5 kategori yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, dan sangat baik, maka didapatkan jarak interval (I) masing-masing kategori sebesar 8,8. Perhitungan selengkapnya sebagai berikut:

$$I = \frac{55 - 11}{5} = \frac{44}{5} = 8,8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka tabel distribusi gaya kepemimpinan dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 3.18
Interval Nilai Variabel Gaya Kepemimpinan

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
$46,2 \leq x \leq 55$	Sangat Baik	44,1587	21	28,95
$37,4 \leq x < 46,2$	Baik		54	71,05
$28,6 \leq x < 37,4$	Cukup Baik		0	0
$19,8 \leq x < 28,6$	Tidak Baik		0	0

$11 \leq x < 19,8$	SangatTidak Baik		0	0
Jumlah				100
SD = 3,46506		Min = 38		Max = 53

Dari Tabel 3.18 dapat diketahui ada 21 responden (28,95%) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan di kantor Samsat Kota Semarang II sangat baik, dan 54 responden (71,05%) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori baik. Dari Tabel 3.18 juga dapat diketahui kecenderungan responden mempunyai pendapat tentang gaya kepemimpinan di kantor Samsat Kota Semarang II kearah yang lebih buruk tidak ada. Hal tersebut diperkuat dengan besarnya nilai rata-rata sebesar 44,16 berada pada kategori baik.

3.5.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (Z)

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui 20 (dua puluh) item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel budaya organisasi yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.19
Nilai Jawaban Pernyataan Variabel Budaya Organisasi

No. Pernyataan	Pernyataan	Mean
Z.14	Saya bangga menjadi bagian dalam Kantor saya.	4,4127
Z.13	Dalam meningkatkan kinerja, Saya memahami nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku pegawai yang ada di kantor.	4,3016
Z.20	Kebijakan mengenai pencapaian target yang diambil pimpinan selalu disosialisasikan kepada para pegawai.	4,2698
Z.5	Dalam meningkatkan kinerja kantor, standar kerja di Kantor sudah dirumuskan dengan jelas.	4,2540
Z.6	Dalam meningkatkan kinerja kantor, Saya memahami target atau prestasi yang diharapkan Kantor dari pegawai.	4,2222
Z.9	Pimpinan memberikan kemudahan berkomunikasi pada saya dalam melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian target.	4,2063
Z.15	Dalam bekerja sistem imbalan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja.	4,1905
Z.17	Jika terjadi konflik dalam bekerja, pimpinan menyelesaikan konflik hingga tuntas.	4,1905

Z.10	Dalam bekerja, Pimpinan memberikan dukungan yang positif terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	4,1587
Z.7	Dalam koordinasi tentang pekerjaan antar unit di kantor sudah berjalan dengan baik.	4,1429
Z.12	Pimpinan memberikan sanksi terhadap saya maupun pegawai lain yang melanggar aturan.	4,1429
Z.2	Dalam menyelesaikan pekerjaan, Saya diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dalam setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan	4,1270
Z.8	Tingkat kerja sama penyelesaian pekerjaan antar bagian dalam unit sudah berjalan dengan baik,	4,0952
Z.11	\Dalam bekerja, Pimpinan saya selalu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	4,0952
Z.18	Dalam menyelesaikan konflik, Pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan solusi.	4,0952
X2.4	Bila terjadi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka saya berani menanggung resikonya.	4,0794
X2.3	Dalam bekerja, Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berinisiatif menyelesaikan masalah yang ada dalam pekerjaan tanpa menunggu lagi perintah dari pimpinan.	4,0635
X2.16	Imbalan yang diterima sesuai dengan prestasi pegawai.	4,0476
X2.19	Komunikasi tentang pekerjaan antar unit yang ada di kantor sudah kondusif.	4,0317
X2.1	Dalam bekerja, Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif untuk meningkatkan kinerja kantor.	3,9683

Berdasarkan pada Tabel 3.19 menunjukkan bahwa budaya yang terbentuk di lingkungan Samsat Kota Semarang II. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,4127 yaitu pernyataan tentang karyawan bangga menjadi bagian dalam Kantor Samsat Kota Semarang II. Nilai rata-rata kedua sebesar 4,3016 yaitu karyawan dalam meningkatkan kinerja, memahami nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku karyawan yang ada di kantor. Selain nilai rata-rata tersebut, hasil dari tabel juga memperlihatkan rata-rata terendah sebesar 3,9683 yaitu dalam bekerja, karyawan selalu menciptakan ide-ide yang inovatif untuk meningkatkan kinerja kantor. Hal tersebut memberi arti bahwa karyawan kurang inovatif dalam bekerja.

Tabel.3.19 menunjukkan pernyataan memiliki nilai rata-rata diatas. Hal ini didukung oleh hasil pengukuran variabel budaya organisasi, di mana seluruh responden berpendapat

bahwa kondisi budaya organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori sangat baik dan baik. Pengukuran variabel budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut :

Jumlah item variabel budaya organisasi yang memenuhi syarat adalah 20 dengan skor jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5. Secara teoritis skor terendah adalah $1 \times 20 = 20$ dan skor tertinggi adalah $5 \times 20 = 100$. Apabila budaya organisasi dikategorikan menjadi 5 kategori yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, dan sangat baik, maka didapatkan jarak interval (I) masing-masing kategori sebesar 16,0. Perhitungan selengkapnya sebagai berikut:

$$I = \frac{100 - 20}{5} = \frac{80}{5} = 16,0$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka tabel distribusi budaya organisasi dapat disusun sebagai berikut :

Tabel 3.20
Interval Nilai Variabel Budaya Organisasi

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
$84,0 \leq x \leq 100$	Sangat Baik	83,0952	31	42,11
$68,0 \leq x < 84,0$	Baik		44	57,89
$52,0 \leq x < 68,0$	Cukup Baik		0	0
$36,0 \leq x < 52,0$	Tidak Baik		0	0
$20 \leq x < 36,0$	Sangat Tidak Baik		0	0
Jumlah				100
SD = 5,64462		Min = 75		Max = 96

Dari Tabel 3.20 dapat diketahui ada 31 responden (42,11%) yang berpendapat bahwa budaya organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II sangat baik, dan 44 responden (57,89%) berpendapat bahwa budaya organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori baik. Dari Tabel 3.20 juga dapat diketahui kecenderungan responden mempunyai pendapat tentang budaya organisasi di kantor Samsat Kota Semarang II kearah yang lebih

buruk tidak ada. Hal tersebut diperkuat dengan besarnya nilai rata-rata sebesar 83,09 berada pada kategori baik.

3.5.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui 9 (sembilan) item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel kinerja karyawan yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.21
Nilai Jawaban Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan

No. Pernyataan	Pernyataan	Mean
Y.3	Dalam meningkatkan kinerja, Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai.	4,3492
Y.1	Dalam meningkatkan kinerja, Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada saya.	4,3016
Y.2	Dalam meningkatkan kinerja, Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.	4,2540
Y.4	Dalam meningkatkan kinerja, Saya dapat menyelesaikan pekerjaan beberapa sekaligus.	4,1746
Y.5	Dalam meningkatkan kinerja, Pimpinan, kepala seksi, dan masing-masing pelaksana di setiap bagian mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai bagiannya dengan waktu yang telah ditentukan.	4,1587
Y.6	Dalam meningkatkan kinerja, Saya tidak pernah melakukan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,1270
Y.7	Dalam meningkatkan kinerja, Pimpinan, kepala seksi dan masing-masing pelaksana di setiap bagian mampu bekerja dengan baik dan semaksimal mungkin walaupun kadang alat yang digunakan untuk bekerja kurang maksimal.	4,0635
Y.8	Dalam meningkatkan kinerja, Saya bersedia menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja.	4,0159
Y.9	Dalam meningkatkan kinerja, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa harus bekerja sama dengan rekan kerja..	3,1587

Berdasarkan pada Tabel 3.21 menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Samsat Kota Semarang II. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,3492 yaitu pernyataan tentang dalam

meningkatkan kinerja, karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai. Nilai rata-rata kedua sebesar 4,3016 yaitu dalam meningkatkan kinerja, karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan kepadanya. Selain nilai rata-rata tersebut, hasil dari tabel juga memperlihatkan rata-rata terendah sebesar 3,1587 yaitu dalam meningkatkan kinerja, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa harus bekerja sama dengan rekan kerja. Hal tersebut memberi arti bahwa dalam meningkatkan kinerja, karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri, harus bekerja sama dengan rekan kerja.

Tabel.3.21 menunjukkan pernyataan memiliki nilai rata-rata diatas. Hal ini didukung oleh hasil pengukuran variabel kinerja karyawan, di mana seluruh responden berpendapat bahwa kondisi kinerja karyawan di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori sangat baik dan baik. Pengukuran variabel kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut :

Jumlah item variabel kinerja karyawan yang memenuhi syarat adalah 9 dengan skor jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5. Secara teoritis skor terendah adalah $1 \times 9 = 9$ dan skor tertinggi adalah $5 \times 9 = 45$. Apabila kinerja karyawan dikategorikan menjadi 5 kategori yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, dan sangat baik, maka didapatkan jarak interval (I) masing-masing kategori sebesar 7,2. Perhitungan selengkapnya sebagai berikut:

$$I = \frac{45 - 9}{5} = \frac{36}{5} = 7,2$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka tabel distribusi kinerja karyawan dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 3.22
Interval Nilai Variabel Kinerja Karyawan

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
$37,8 \leq x \leq 45$	Sangat Baik	36,6032	22	30,26
$30,6 \leq x < 37,8$	Baik		50	65,79
$23,4 \leq x < 30,6$	Cukup Baik		3	3,95
$16,2 \leq x < 23,4$	Tidak Baik		0	0
$9 \leq x < 16,2$	Sangat Tidak Baik		0	0
Jumlah				100
SD = 4,24089		Min = 29		Max = 45

Dari Tabel 3.22 dapat diketahui ada 22 responden (30,26%) yang berpendapat bahwa kinerja karyawan di kantor Samsat Kota Semarang II sangat baik, selanjutnya 50 responden (65,79%) berpendapat bahwa kinerja karyawan di kantor Samsat Kota Semarang II dalam kategori baik, dan 3 responden (3,95%) berpendapat bahwa kinerja karyawan di Samsat Kota Semarang II dalam kategori cukup baik.

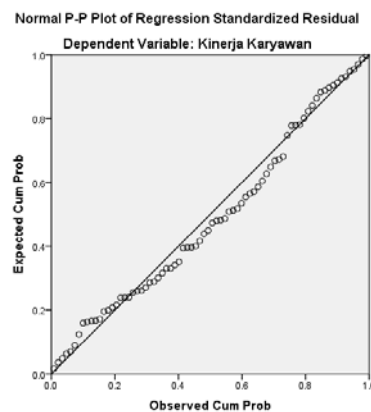
Dari Tabel 3.22 juga dapat diketahui kecenderungan responden mempunyai pendapat tentang kinerja karyawan di kantor Samsat Kota Semarang II kearah yang lebih buruk tidak ada. Hal tersebut diperkuat dengan besarnya nilai rata-rata sebesar 36,60 berada pada kategori baik.

3.6 Analisis Regresi Linear Iklim Komunikasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Budaya Organisasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

3.6.1 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Ada dua cara untuk mengetahui apakah data distribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik yang digunakan adalah dengan melihat grafik histogram yang

membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal, seperti tampak pada Gambar 3.1 dan melihat *normal probability plot* dengan membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya seperti tampak pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1

Normal Probability Plot

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian data tersebut bisa dikatakan mempunyai sebaran yang normal atau dengan kata lain telah memenuhi asumsi normalitas sebaran data. Dan model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen (kinerja karyawan) berdasarkan masukan dari variabel independen (iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan).

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov-Smirnov* dimana data dinyatakan terdistribusi normal jika nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* di atas 0,05 seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel 3.23
Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.074	76	.200 [*]	.983	76	.384

Dari output diperoleh hasil bahwa residual berdistribusi normal karena Sig.(Kolmogorov-Smirnov) = 0,200 > α = 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi, sehingga analisis dapat dilanjutkan.

3.6.2 Uji Multikolinieritas

Ghozali (2001:106) menjelaskan uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Model regresi yang bebas multikolinearitas apabila mempunyai nilai Tolerance diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10. Hasil uji multikolinearitas tersaji pada tabel berikut :

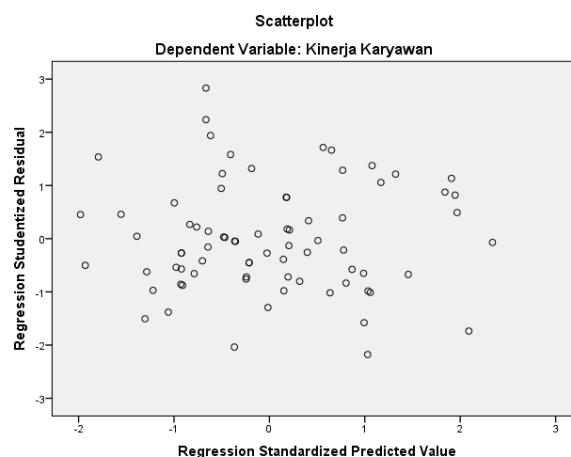
Tabel 3.24
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.272	7.201		-.454	.651		
Iklim Komunikasi Organisasi	.154	.080	.238	1.927	.058	.629	1.590
Budaya Organisasi	.259	.086	.345	3.024	.003	.736	1.360
Gaya Kepemimpinan	.114	.136	.095	.836	.406	.748	1.337

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi angka 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2001:139) menjelaskan uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tidak berubah, maka disebut sebagai homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi linier berganda adalah dengan melihat *grafik scatterplot*. Jika titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dijelaskan lebih lanjut oleh Ghozali (2001:141), jika titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi linier berganda adalah dengan melihat gambar *scatterplot* seperti tampak pada gambar berikut :



Gambar 3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3.2 menunjukkan bahwa plot-plot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas (data tersebut tidak mempunyai varian yang heterogenatau bersifat homoskedastisitas).

3.6.4 Uji Hipotesis

Untuk melakukan analisis terhadap data yang telah terkumpul dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil uji regresi linier berganda antara variabel iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan tampak pada tabel berikut :

Tabel 3.25
Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.272	7.201		-.454	.651		
Iklim Komunikasi Organisasi	.154	.080	.238	1.927	.058	.629	1.590
Budaya Organisasi	.259	.086	.345	3.024	.003	.736	1.360
Gaya Kepemimpinan	.114	.136	.095	.836	.406	.748	1.337

Berdasarkan Tabel 3.25 Dapat disusun persamaan regresi : $Y = 3,272 + 0,154 X_1 + 0,259 X_2 + 0,114 X_3$ yang dapat diinterpretasikan seperti di bawah ini :

- Nilai konstanta sebesar 3,272 satuan. Hal ini bermakna bahwa tanpa variabel iklim komunikasi organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3), nilai konstanta variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 3,272 satuan. Artinya jika variabel iklim komunikasi organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) mempunyai nilai 0, maka nilai variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 3,272.
- Nilai $B_1 = 0,154$ bermakna bahwa setiap penambahan satu satuan variabel iklim komunikasi organisasi akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,154 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Artinya, variabel iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan variabel kinerja karyawan.

- c. Nilai $B_2 = 0,259$ bermakna bahwa setiap penambahan satu satuan variabel budaya organisasi akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,259 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Artinya, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan variabel kinerja karyawan.
- d. Nilai $B_3 = 0,114$ bermakna bahwa setiap penambahan satu satuan variabel gaya kepemimpinan akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,114 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Artinya, variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan variabel kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa setiap satu satuan kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi sebesar 0,154, budaya organisasi sebesar 0,259, dan gaya kepemimpinan sebesar 0,114. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

3.6.5 Uji t (test)

Ghozali (2001:98) mengungkapkan, Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Tabel 3.25 di atas juga menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk variabel iklim komunikasi organisasi sebesar 1,927 dengan signifikansi $0,058 > 0,05$. Hal ini bermakna bahwa iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel budaya organisasi sebesar 3,024 dengan signifikansi $0,003 < 0,05$. Hal ini bermakna bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,836 dengan signifikansi $0,406 > 0,05$. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.

3.6.6 Uji F (test)

Uji F bertujuan untuk melihat pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat, hasil selengkapnya lihat tabel berikut :

Tabel 3.26
Uji Anova

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	378.929	3	126.310	10.839	.000 ^b
	Residual	839.019	72	11.653		
	Total	1217.947	75			

Berdasarkan Tabel 3.26, Uji Anova atau F test pada persamaan pertama menghasilkan nilai F hitung sebesar 10,839 lebih besar dari F tabel (nilai F tabel dengan $df_1 = 3$, $df_2 = 72$, dan $df_3 = 75$) dengan tingkat signifikansi 0,000. Dari output ANOVA diatas disimpulkan bahwa semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (model cocok) karena $sig = 0,000 < \alpha = 0,05$. Artinya probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

3.6.7 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.27
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.558 ^a	.311	.282	3.41365	1.746

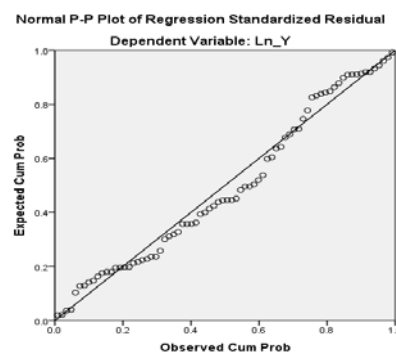
Nilai koefisien determinasi adalah $R^2 = 0,311$ artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebesar 31,1%. sisanya 68,9% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Nilai koefisien korelasi adalah $R = 0,558$. Artinya terdapat hubungan yang cukup erat antara iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan nilai $R = 0,558$ merupakan nilai yang cukup besar. Korelasi yang terjadi adalah positif karena nilai R positif.

1.7 Analisis Regresi Linear Iklim Komunikasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

3.7.1 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas Data pada analisis regresi ini tampak pada Gambar 3.3:



Gambar 3.3

Normal Probability Plot

Gambar 3.3 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian data tersebut bisa dikatakan mempunyai sebaran yang normal atau dengan kata lain telah memenuhi asumsi normalitas sebaran data. Dan model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen (kinerja karyawan) berdasarkan masukan dari variabel independen (iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan).

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov-Smirnov* dimana data dinyatakan terdistribusi normal jika nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* di atas 0,05 seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel 3.28
Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.089	76	.200 [*]	.975	76	.147

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Dari output diperoleh hasil bahwa residual berdistribusi normal karena $\text{Sig.}(\text{Kolmogorov-Smirnov}) = 0,200 > \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi, sehingga analisis dapat dilanjutkan.

3.7.2 Uji Multikolinieritas

Ghozali (2001:106) menjelaskan uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Model regresi yang bebas multikolinearitas apabila mempunyai nilai Tolerance diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10. Hasil uji multikolinearitas tersaji pada tabel berikut :

Tabel 3.29
Hasil Uji Multikolinearitas

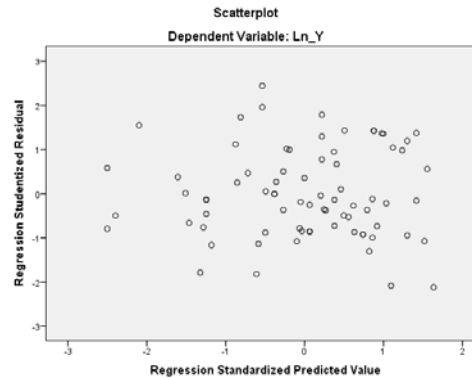
Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.163	.732		.206	.837		
X2	1.233	.170	1.158	1.233	.222	.741	1.349
X1	1.809	.179	1.481	3.304	.001	.741	1.349

a. Dependent Variable: Y

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi angka 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi ini adalah dengan melihat gambar *scatterplot* seperti tampak pada gambar berikut :



Gambar 3.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3.4 menunjukkan bahwa plot-plot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas (data tersebut tidak mempunyai varian yang heterogen atau bersifat homoskedastisitas).

1.7.4 Uji t (test)

Tabel 3.29 di atas juga menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk variabel iklim komunikasi organisasi sebesar 3,304 dengan signifikansi $0,001 < 0,05$. Hal ini bermakna bahwa iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,233 dengan signifikansi $0,222 > 0,05$. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.

3.7.5 Uji F (test)

Uji F bertujuan untuk melihat pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat, hasil selengkapnya lihat tabel berikut :

Tabel 3.30
Uji Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.205	2	.102	11.181	.000 ^b
	Residual	.669	73	.009		
	Total	.874	75			

a. Dependent Variable: Ln_Y

b. Predictors: (Constant), Ln_X1, Ln_X2

Berdasarkan Tabel 3.30, Uji Anova atau F test pada persamaan pertama menghasilkan nilai F hitung sebesar 11.181 lebih besar dari F tabel (nilai F tabel dengan $df_1 = 3$, $df_2 = 73$, dan $df_3 = 75$) dengan tingkat signifikansi 0,000. Dari output ANOVA diatas disimpulkan bahwa semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (model cocok) karena $sig = 0,000 < \alpha = 0,05$. Artinya probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

3.7.6 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.31
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.484 ^a	.234	.214	.09571	1.757

a. Predictors: (Constant), Ln_X1, Ln_X2

b. Dependent Variable: Ln_Y

Nilai koefisien determinasi adalah $R^2 = 0,234$ artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan sebesar 23,4%. sisanya 76,6% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Nilai koefisien korelasi adalah $R = 0,484$. Artinya terdapat hubungan yang cukup erat antara iklim komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan nilai $R = 0,484$ merupakan nilai yang cukup besar. Korelasi yang terjadi adalah positif karena nilai R positif.

3.7.6.1 Koefisien Determinasi Gabungan

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2$$

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$P_{e1} = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0.311} = 0.83006$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0.234} = 0.87521$$

$$R^2_m = 1 - (0.83006)^2 - (0.87521)^2 = 0.47223$$

Informasi yang terkandung dalam data 47,23 % dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan error. Sebesar 47,23% model mampu menerangkan variasi variabel dependen (variabel terikat).

3.8 Analisis Jalur

3.8.1 Model Persamaan Regresi

Tabel. 3.32
Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.272	7.201		-.454	.651		
Iklim Komunikasi Organisasi	.154	.080	.238	1.927	.058	.629	1.590
Budaya Organisasi	.259	.086	.345	3.024	.003	.736	1.360
Gaya Kepemimpinan	.114	.136	.095	.836	.406	.748	1.337

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	1.163	.732	
X2	1.233	.170	1.158
X1	1.809	.179	1.481

Dari hasil
output data komputer

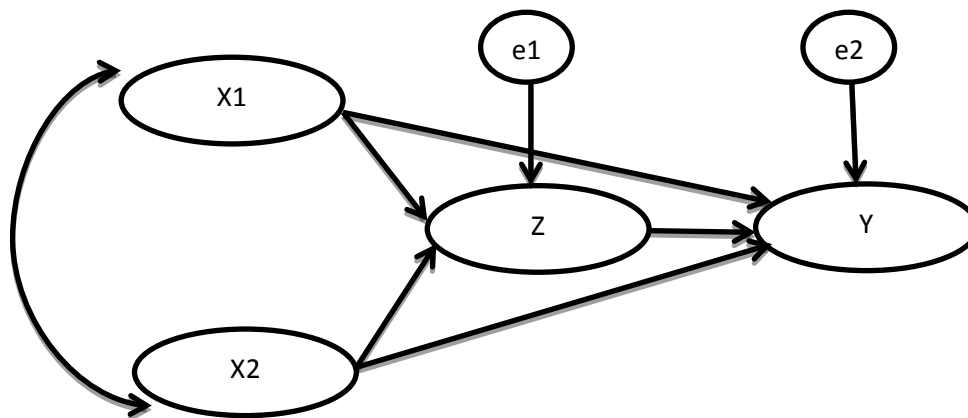
SPSS diatas, maka kita dapat menuliskan model persamaan regresinya :

$$Z = 0.179X1 + 0.170X2 + e1$$

$$Y = 0.238X1 + 0.095X2 + 0.345Z + e2$$

Berikut gambar model persamaan regresinya :

Gambar 3.5
Model Persamaan Regresi



3.8.2 Analisis Korelasi Parsial

Tabel 3.33
Korelasi Parsial

Correlations		Kinerja Karyawan	Iklim Komunikasi Organisasi	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1	.458**	.497**	.327**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004
	N	76	76	76	76
Iklim Komunikasi Organisasi	Pearson Correlation	.458**	1	.504**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.497**	.504**	1	.336**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003
	N	76	76	76	76
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.327**	.491**	.336**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.003	
	N	76	76	76	76

- **Korelasi Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan**

Dari hasil output data computer SPSS koefisien korelasi Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebesar 0.491 dan signifikansi = 0.000. Jika signifikansi = 0% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0.491 atau 49.1% dengan kriteria hubungan agak lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

- **Korelasi Iklim Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi**

Dari hasil output data computer SPSS koefisien korelasi Iklim Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi sebesar 0.504 dan signifikansi = 0.000. Jika signifikansi = 0% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0.504 atau 50,4% dengan kriteria hubungan agak lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

- **Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Dari hasil output data computer SPSS koefisien korelasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebesar 0.336 dan signifikansi = 0.003. Jika signifikansi = 0% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0.336 atau 33.6% dengan kriteria hubungan agak lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

- **Korelasi Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja karyawan**

Dari hasil output data computer SPSS koefisien korelasi Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja karyawan sebesar 0.458 dan signifikansi = 0.000. Jika signifikansi = 0% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja karyawan adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0.458 atau 45,8% dengan kriteria hubungan agak lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

- **Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan**

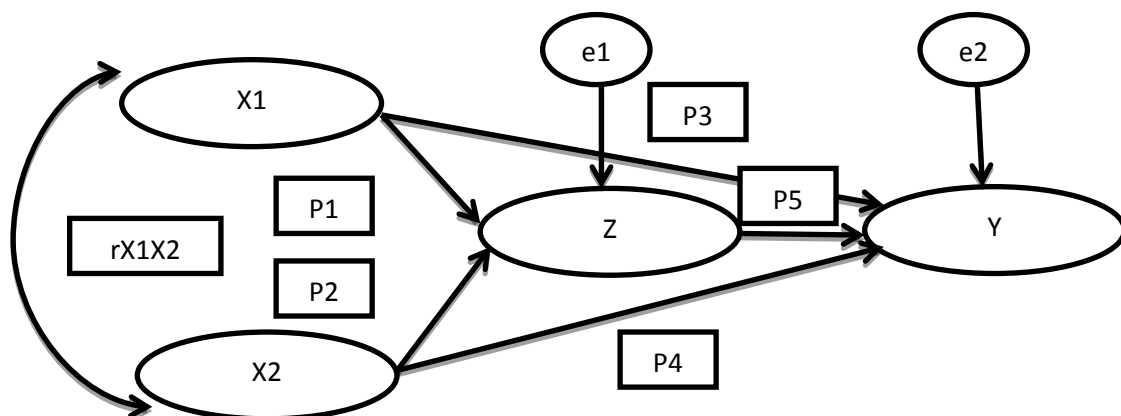
Dari hasil output data computer SPSS koefisien korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan sebesar 0.327 dan signifikansi = 0.004. Jika signifikansi = 0% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0.327 atau 32,7% dengan kriteria hubungan agak lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

- **Korelasi Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan**

Dari hasil output data computer SPSS koefisien korelasi Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan sebesar 0.497 dan signifikansi = 0.000. Jika signifikansi = 0% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0.497 atau 49,7% dengan kriteria hubungan agak lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

Berikut ringkasan pembahasan diatas dalam gambar model persamaan regresi:

Gambar 3.6
Model Persamaan Regresi



Keterangan :

$r_{X_1X_2}$	0.491
r_{X_1Z}	0.504
r_{X_2Z}	0.336

P1	1.481
P2	1.158
P3	0.238
P4	0.095
P5	0.345



Standardized Coeficients (Beta)

e1	68.9
e2	76.6

$$e1 = (1-Rsquare1) \times 100\% = (1-0.689) \times 100\% = 68,9\%$$

$$e2 = (1-Rsquare2) \times 100\% = (1-0.766) \times 100\% = 76,6\%$$

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel bebas (iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan), variabel intervening (budaya organisasi) dengan variabel terikat (kinerja karyawan).

- **Pengaruh Langsung (*Direct effect*)**

1. Pengaruh langsung Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Budaya Organisasi :
P1 (1.481)
2. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi : P2 (1.158)
3. Pengaruh langsung Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan :
P3 (0.238)
4. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan : P4 (0.095)
5. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan : P5 (0.345)

- **Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

1. Pengaruh tidak langsung Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan :
P1 x P5 (1.481 x 0.345 = 0.510945)
2. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan :
P2 x P5 (1.158 X 0.345 = 0.39951)

- **Total Effect**

1. Iklim Komunikasi Organisasi $\rightarrow P3 + (P1 \times P5) = 0.238 + 0.510945 = 0.748945$
2. Gaya Kepemimpinan $\rightarrow P4 + (P2 \times P5) = 0.095 + 0.39951 = 0.49451$
3. Pengaruh tidak langsung Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi $\rightarrow P1 + P5 = 1.481 + 0.345 = 1.826$
4. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi $\rightarrow P2 + P5 = 1.158 + 0.345 = 1.503$

3.8.3 Uji Sobel

- Hipotesis

$H_0 = \text{Variabel intervening (Z) tidak mempengaruhi variabel lainnya.}$

$H_5 = \text{Variabel intervening (Z) mempengaruhi variabel lainnya.}$

- Taraf Signifikansi $\alpha = 5\%$

- Statistik Uji

$$S_{ab} = \sqrt{a_1^2 S_b^2 + a_2^2 S_b^2 + b^2 S_{a1}^2 + b^2 S_{a2}^2 + S_{a1}^2 S_b^2 + S_{a2}^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = 0.1999650712$$

$$t = \frac{a_1 b + a_2 b}{S_{ab}}$$

$$t = \frac{(1.233)(0.259) + (1.809)(0.259)}{0.1999650712} = 3.3909022007$$

$$t_{tabel} = t_{\alpha; df=n-k-1} = t_{0.05; 73} = 1.66600$$

- Daerah Kritis

H_0 ditolak jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel.

- Keputusan

H_0 ditolak karena nilai t hitung = 3.391 > t tabel = 1.66600

- Kesimpulan :

Pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$, H_0 ditolak karena nilai t hitung = 3.391 > t tabel = 1.66600 maka dapat disimpulkan *Variabel Intervening (Z)* mempengaruhi variabel lainnya.